

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE
EMPRESAS**



TESIS

**HABILIDADES GERENCIALES Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE LA DIRESA HUÁNUCO 2018.**

**Para Optar el Título Profesional de :
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

TESISTA

Bach. VISAG GUZMAN, Carlos Alberto

ASESOR

Econ SANTIAGO ESPINOZA, Vladimir

**HUÁNUCO - PERÚ
2018**

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Huánuco, siendo las ...8:00... horas del día 20... del mes de Diciembre del año 2018, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales (Aula 202-P5), en el cumplimiento de lo señalado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco, se reunió el Jurado Calificador, integrado por los docentes:

Dr. Jorge Luis López Sánchez
Mtro. William Giovanni Linares Beraún
Lic. Martín Moisés Gonzales Acuña

(Presidente)
(Secretario)
(Vocal)

Nombrados mediante la Resolución N° 3053-2018-D-FCOMP-EAPAE-UDH, para evaluar la Tesis intitulada: "**HABILIDADES GERENCIALES Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIRESA HUÁNUCO 2018**", presentada por el (la) Bachiller **VISAG GUZMAN, Carlos Alberto**; para optar el **título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas**.

Dicho acto de sustentación se desarrolló en dos etapas: exposición y absolución de preguntas; procediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del Jurado.

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado y de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias, procedieron a deliberar y calificar, declarándolo (a) Aprobado con el calificativo cuantitativo de 15 (Quince) y cualitativo de Buena (Art. 45 y 47 - Reglamento de Grados y Títulos).

Siendo las ...05:00... horas del día 20... del mes de Diciembre del año 2018, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.

Dr. Jorge Luis López Sánchez
PRESIDENTE (A)

Mtro. William Giovanni Linares Beraún
SECRETARIO (A)

Lic. Martín Moisés Gonzales Acuña
VOCAL

Índice	
Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Resumen	4
Summary	5
Introducción	6
I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Descripción del Problema	8
1.2 Formulación del Problema	10
1.3 Objetivos general	10
1.4 Justificación de la Investigación	10
1.5 Limitaciones de la Investigación	11
1.6 Viabilidad de la Investigación	12
II MARCO TEÓRICO	13
2.1 Antecedentes de la Investigación	13
2.1.1 Antecedentes internacionales	13
2.1.2. Antecedentes nacionales	14
2.1.3 Antecedentes locales	18
2.2 Bases Teóricas	19
2.2.1 Variable Independiente	19
2.2.2 Variable dependiente	20
2.3 Sistema de hipótesis	27
2.4 Sistema de variables	28
2.5 Operacionalización de variables	29
III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.1 Tipo de investigación	30
3.2 Población y muestra	31
3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	32
Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información	33
IV RESULTADOS	34
4.1 Procesamiento de resultados	34
4.2 Contrastación de Hipótesis	55
V DISCUSIÓN DE RESULTADOS	56
5.1 CONTRASTACIÓN DE RESULTADOS	56

Conclusiones	57
Recomendaciones	58
RERENCIA BIBLIOGRAFÍA	59
Anexos	61
MATRIZ DE CONSISTENCIA	62
CUESTIONARIO	63
GUIA DE ENTREVISTA	66
GALERÍA	67-68

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios por haberme otorgado una familia maravillosa, que han creído en mí siempre, brindándome su apoyo y su sacrificio

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mi familia, y a quienes contribuyeron con su valioso
e incondicional apoyo

RESUMEN

En el contexto actual, en el que la competitividad exige que las personas y las empresas estén acorde a las exigencias del mercado, resulta sumamente importante entonces el desarrollo de habilidades en quienes están a cargo de las organizaciones y de las áreas mas importantes de éstas.

Las habilidades gerenciales que puedan tener y desarrollar quienes dirigen las organizaciones contribuirán de manera decidida a formar en todos aquellos que pertenecen a las mismas una cultura organizacional acorde a las exigencias y necesidades para el desarrollo institucional, contribuyendo con ello al crecimiento, al desarrollo y a la consecución de los objetivos institucionales y empresariales de ser el caso.

En el presente trabajo se ha descrito la problemática, materia de investigación en la DIRESA HUANUCO, con el fin de describir la relación entre las habilidades gerenciales de sus directivos y la cultura organizacional de la institución.

Se ha podido determinar de acuerdo a los resultados obtenidos, mediante las respuestas mostradas por los trabajadores de la institución que mas del 50% de los directivos de las unidades poseen habilidades gerenciales, y un 60% aproximadamente considera que no existe una adecuada cultura organizacional, y específicamente en los indicadores de AUSENTISMO el 65.29 % de los entrevistados considera que existe ausentismo al trabajo y un 66.12% un deficiente uso de los recursos por parte de todos los trabajadores.

SUMMARY

In the current context, in which competitiveness requires that people and companies are in accordance with the demands of the market, it is extremely important then the development of skills in those in charge of the organizations and the most important areas of these.

The managerial skills that may have and develop those who lead the organizations will contribute in a determined way to form in all those who belong to them an organizational culture according to the demands and needs for institutional development, contributing to the growth, development and achievement of institutional and business objectives if applicable.

In the present work, the problem has been described, a research subject in the DIRESA HUANUCO, in order to describe the relationship between management skills of its managers and the organizational culture of the institution.

It has been possible to determine according to the results obtained, through the answers shown by the workers of the institution that more than 50% of the managers of the units have management skills, and approximately 60% consider that there is no adequate organizational culture, and specifically in the indicators of ABSENCE 65.29% of those interviewed consider that there is absenteeism to work and 66.12% a deficient use of resources by all workers.

INTRODUCCIÓN

En la Dirección Regional de Salud de Huánuco, se observa que existen una serie de situaciones por las que el personal de las diferentes áreas de la institución ha venido presentando un tipo de comportamiento que es materia de estudio entre las habilidades gerenciales y la cultura organizacional de la institución, afectada por las habilidades conceptuales, interpersonales y de liderazgo. El uso de teorías de la administración reconocidas en esta investigación nos permite entender el desarrollo y el accionar mediante el uso de las habilidades directivas en la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Huánuco. También la información que se obtuvo permite tener un contenido teórico que servirá para futuras investigaciones.

Esta investigación ha tenido como objetivo describir a las habilidades gerenciales que poseen los directivos de la Dirección Regional de Salud de Huánuco y la cultura organizacional de la institución, para tal efecto se ha aplicado un cuestionario a los trabajadores y una entrevista a los directivos de las áreas o unidades de la DIRESA Huánuco.

Para el desarrollo de la presente investigación se ha podido contar con el valioso aporte y ayuda de los profesionales y colaboradores de la DIRESA Huánuco, lo que ha permitido que la presente investigación se lleve a cabo en el tiempo programado.

Entre las principales conclusiones a las que se ha llegado en esta investigación tenemos que: De acuerdo a los cuadros 3 y 4 el 57.85 % en la que los entrevistados señalan que los directores de las unidades establecen y diseñan estrategias para alcanzar objetivos, lo cual nos

indica también el uso de habilidades conceptuales que tienen los directivos de las unidades.

De acuerdo a las respuestas obtenidas mediante la aplicación del cuestionario en la que el 59.50% de los entrevistados señala que los directivos poseen habilidades interpersonales.

En cuanto a las habilidades de liderazgo, de acuerdo a los resultados obtenidos podemos concluir que solo el 59.20% de los directivos de la DIRESA HUANUCO, posee habilidades gerenciales de liderazgo.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción del Problema

En la búsqueda por lograr mayores niveles de competitividad, las habilidades que demandan las empresas en los ejecutivos han cambiado en el tiempo según las nuevas exigencias y tendencias del mercado global, cada vez más dinámico y competitivo. Esto se debe a que la labor, las responsabilidades y los retos a los que se enfrentan los ejecutivos han variado significativamente desde la sociedad industrial a la sociedad de la información, y de ésta a la sociedad del conocimiento, caracterizada por el cambio y en la que de las habilidades gerenciales es el recurso más valioso que las organizaciones deben potenciar para que se convierta en generador de conocimiento, valor agregado, activos intangibles y ventajas competitivas, generándose así nuevos desafíos para la gerencia del siglo XXI, tal como lo indica Drucker (2002).

El desarrollo de habilidades por parte de quienes están al frente de una organización y de sus colaboradores se ha vuelto sumamente importante en las organizaciones en el siglo XXI, en las organizaciones se interrelacionan y por lo tanto interactúan las personas, cumpliendo roles como jefes o colaboradores. (Alles, 2007).

Los médicos que pasan del ejercicio profesional a ocupar puestos directivos experimentan un shock que, por emplear terminología médica, denominamos el síndrome del paso de médico a directivo. Un médico que es promovido a Jefe de Unidad o de Servicio experimenta ese shock ante

las nuevas responsabilidades vividas muchas veces con ansiedad, agobio, estrés. La razón está en que las habilidades clínicas que poseía (y sigue poseyendo) sirven para hacer, pero no para hacer hacer (o hacer al cuadrado) que es la esencia de la función directiva: conseguir que las cosas se hagan por medio de otras personas. (Luis, Isabel Puchol, 2016).

Cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender esa cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros que forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.(Chiavenato 2009).

En la actualidad en la Dirección Regional de Salud de Huánuco (DIRESA), se ha podido apreciar algún tipo de comportamiento por parte de los trabajadores que dificultan de alguna forma el trabajo y la consecución de metas y propósitos; este comportamiento que es materia de estudio entre las habilidades gerenciales y la cultura organizacional de la institución, afectada por las habilidades conceptuales, interpersonales y de liderazgo; esto ha motivado que nos planteemos.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿De qué manera las habilidades gerenciales se relacionan con la Cultura Organizacional de la DIRESA Huánuco 2018?.

1.2.2 Problema Especifico

- ¿De qué manera las habilidades conceptuales gerenciales se relacionan con la Cultura Organizacional de la DIRESA Huánuco 2018?
- De qué manera las habilidades interpersonales gerenciales se relacionan con la Cultura Organizacional de la DIRESA Huánuco 2018?
- ¿De qué manera las habilidades de liderazgo gerenciales se relacionan con la Cultura Organizacional de la DIRESA Huánuco 2018?

1.3 Objetivo General

Analizar de qué manera las habilidades gerenciales se relacionan con la Cultura Organizacional de la DIRESA Huánuco 2018

Objetivos Específicos

- Analizar de qué manera las habilidades conceptuales gerenciales se relacionan con la Cultura Organizacional de la DIRESA Huánuco 2018
- Analizar de qué manera las habilidades interpersonales gerenciales, se relacionan con la Cultura Organizacional de la DIRESA Huánuco 2018
- Analizar de qué manera las habilidades de liderazgo gerenciales se relacionan con la Cultura Organizacional de la DIRESA Huánuco 2018

1.4 Justificación de la Investigación

1.4.1 Practica

Los resultados obtenidos en la presente investigación servirán para que funcionarios de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Huánuco

puedan tomar acciones que permitan mejorar el desarrollo de sus habilidades directivas.

1.4.2 Teórica

El uso de teorías de la Administración reconocidas en esta investigación permite entender el desarrollo y el accionar mediante el uso de las habilidades directivas en la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Huánuco. También la información que se obtuvo permite tener un contenido teórico que servirá para futuras investigaciones.

1.4.3 Metodológica

El uso de herramientas de investigación científica con el propósito de obtener resultados son de acuerdo a la naturaleza de la investigación y con ello el análisis es objetivo ya que permite la contrastación de lo que se obtenga con lo real.

1.4.4 Relevancia

Teniendo en cuenta que periódicamente se suscitan cambios en el cuerpo directivo de la institución materia de estudio, es necesario analizar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la cultura organizacional en esta institución. Los resultados que se obtuvieron son útiles para un mejor desarrollo de la cultura organizacional.

1.5 Limitaciones de la Investigación

1.5.1. Presupuestal

La investigación ha sido financiada íntegra y únicamente por el investigador.

1.6 Viabilidad de la Investigación

La disponibilidad de la información para el investigador ha sido factible, lo que permitió hacer un mejor levantamiento de información.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

II. MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Internacionales

A) Tesis: Evaluación de un programa de Habilidades Directivas y Gestión Pública para la Modernización del Estado en la Tesorería General de la República.

Autor: Carreño Rojas, Daniela Andrea Helena

Universidad: Universidad de Chile

Año: 2007

Conclusiones:

La conclusión que se obtuvo con esta investigación es que este programa tuvo un impacto positivo, como facilitador del proceso de modernización del estado, pues al hallarse la Tesorería General de la República (TGR) en un constante proceso de cambio, requiere de funcionarios que inclinen hacia actitudes innovadoras y jefes proclives a dichos cambios, con el fin de enfrentar así los procesos de modernización.

Específicamente se observa que dentro de la Tesorería la mayoría de los equipos de trabajo se encuentran consolidados (50%) pero los jefes aún no son capaces de utilizar un estilo de liderazgo adecuado a esta situación, pese a que poseen la capacidad de ser flexibles en este

aspecto, lo que se explica por los niveles medios de diagnóstico (50.23% de una escala de 20 a 80 puntos). La innovación es la que representa de mejor manera el impacto del programa, ya que pese a no haberse concretado la mayoría de los proyectos, muchos de los alumnos han participado de la gestación de nuevos proyectos dentro y fuera de sus áreas de trabajo. Los jefes a su vez perciben cambios positivos en sus colaboradores en todas las variables medidas, especialmente respecto a la motivación y a la capacidad de ofertar su trabajo ante otros.

Sorprende el bajo nivel de cumplimiento de los supuestos ajenos al programa. Es decir, de no darse un compromiso de parte las altas esferas de la organización, y de los jefes directos, lo que podría traer aparejado consigo un proceso que progresivamente diluya los cambios percibidos hasta ahora. Este documento será puesto a disposición del Programa de Habilidades Directivas y de la Tesorería General de la República para continuar con este estudio, y para la evaluación de programas futuros.

2.1.2. Nacionales

A) Tesis: HABILIDADES GERENCIALES QUE DEMANDAN LAS EMPRESAS EN EL PERÚ: UN ANÁLISIS COMPARATIVO.

Autor: Mónica Rocío Aparicio Valdez, Jessica Medina Caicay

Universidad: Universidad del Pacífico

Año: 2015

Conclusiones:

- Actualmente, en los ámbitos académico y empresarial, existe coincidencia en que de las habilidades gerenciales es el recurso estratégico más importante en una organización para generar valor. Sin embargo, en el Perú, principalmente a nivel gerencial, son escasas y su adecuada gestión representa un importante reto en las organizaciones, más aún en un mercado laboral que se caracteriza por la convivencia de distintas generaciones con características y demandas significativamente diferentes (generación “x”, millennials y baby boomers).

- Con la finalidad de lograr mayores niveles de competitividad, las empresas necesitan contar con gerentes que les permita hacer frente a las nuevas exigencias en un mercado cada vez más dinámico y ser generadores de valor agregado, activos intangibles y ventajas competitivas. El resultado que obtienen las organizaciones y su sostenibilidad en el largo plazo depende en forma decisiva del liderazgo gerencial, tal como lo perciben los decisores y expertos en RR.HH. entrevistados.

- De acuerdo a la percepción de los decisores y expertos de RR.HH., las habilidades grupales son las más importantes para un buen desempeño gerencial, y hay consenso al respecto en los diferentes grupos analizados (variables categóricas). En esta dimensión, destaca el liderazgo como la habilidad más importante e incluso, determinante para el buen desempeño gerencial, porque permite generar la motivación, el compromiso y las acciones para la ejecución de las estrategias, haciendo

posible el logro de resultados que agreguen valor y competitividad en la empresa. Asimismo, en segunda instancia, los entrevistados perciben, en su mayoría, que las habilidades conceptuales presentan una alta importancia, teniendo como pilares la planificación estratégica, la prospectiva y la toma de decisiones, porque permiten identificar nuevas oportunidades y estrategias para elevar los niveles de competitividad.

- Los decisores y expertos en RR.HH. entrevistados coinciden en señalar que las habilidades técnicas tienen menor importancia para el desempeño de un buen gerente porque se pueden delegar y no son determinantes para el rol que los gerentes deben desarrollar como líderes de la organización. En efecto, a medida que un ejecutivo logra posiciones de mayor responsabilidad y jerarquía en la organización, las habilidades técnicas son menos determinantes para el logro de su buen desempeño, y adquieren mayor importancia las habilidades grupales y conceptuales. Cabe mencionar que el conocimiento del negocio es la única habilidad técnica comprendida entre las top 10 que los decisores y expertos en RR.HH. perciben como más importantes. Al respecto, los expertos coincidieron en señalar que solo con un adecuado conocimiento del negocio se podrá innovar y generar nuevas oportunidades que agreguen valor en la organización, independientemente del giro del negocio y el tamaño de la empresa.

- En el actual contexto de mayores restricciones pero también oportunidades en el que se desenvuelven las empresas, surgen nuevos retos, para lo cual es imprescindible que las organizaciones, independientemente de su tamaño y giro de negocio, cuenten con

gerentes que posean las habilidades que contribuyan a la competitividad del negocio, a la generación de valor y a su sostenibilidad. Para esto, el liderazgo es la habilidad transversal imprescindible que los decisores y expertos de RR.HH. entrevistados consideran clave para la empresa por el importante impacto que genera en los resultados de esta. Las organizaciones deben contar con verdaderos líderes que generen no solo las estrategias adecuadas, sino también las acciones, la conectividad y la motivación para alcanzarlas con efectividad, haciendo de la diversidad una fortaleza.

- Actualmente, resulta fundamental para las empresas alinear la estrategia del desarrollo de habilidades a la estrategia del negocio, desarrollando un sistema de gestión que tenga como pilar el liderazgo de su plana gerencial orientado a identificar, valorar, motivar, desarrollar y retener a los mejores para generar valor en la organización.

- De acuerdo a la percepción de los decisores y expertos de RR.HH. entrevistados, las habilidades correspondientes a las dimensiones personal e interpersonal no se consideraron prioritarias para un buen desempeño gerencial, a pesar de que se presume que son importantes porque comprenden las habilidades blandas inherentes a un buen líder, entre las que destacarían aquellas que forman parte de la inteligencia emocional (autoconocimiento, asertividad y empatía), condición indispensable para un buen líder según la opinión de los expertos entrevistados y de la literatura especializada.

2.1.3. Local

A) Tesis : Las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2015

Autor: Primo Beramendi, Ruben

Universidad: Universidad de Huánuco

Conclusiones:

- Mas del 90% de los gerentes usa los sistemas de comunicación formal para el desarrollo de sus actividades gerenciales, de igual forman el 90% de ellos forman equipos de trabajo para actividades específicas.
- Las habilidades técnicas de los gerentes influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco
- Las habilidades estratégicas de los gerentes influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco.
- Las habilidades gerenciales del equipo de gerentes influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Variable Independiente

Habilidades gerenciales

Hay diferentes clasificaciones de habilidades. Para que el directivo de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo. (Madrigal Torres 2013).

Habilidades conceptuales.-Se refiere a las habilidades para contemplar la organización como un todo. Incluyen la destreza para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las practicas. Por consecuencia, analizar, predecir y planifica, así como tomar en cuenta el contexto general (tanto interno como externo) de la empresa o la institución son las habilidades para comprender la complejidad de la organización en su conjunto y entender dónde engrana su influencia personal dentro de la misma. Para ello el directivo debe conocer: Organizaciones, administración, planeación estratégica, ciencias del comportamiento (como psicología, sociología y antropología, entre otras) y su impacto en las organizaciones, aspectos culturales y regionales del medio, globalización y ambiente. (Madrigal Torres 2013).

Habilidades Interpersonales.-Son las habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes. La habilidad humana influye en las demás personas a partir de la motivación y de una adecuada conducción del grupo para lograr

determinados propósitos. Es la habilidad que nos permite entender a los demás. Como señala Goleman, es el medio que nos ayuda a desarrollarnos en la vida diaria. La inteligencia interpersonal está sustentada en dos pilares: la empatía y la inteligencia social. (Madrigal Torres 2013).

Habilidades de liderazgo.-Es la capacidad de guiar, impulsar, motivar al equipo para lograr el bien común. (Madrigal Torres 2013).

2.2.2. Variable dependiente

Cultura Organizacional

Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la manera como cada organización aprendió a manejar su ambiente.

Clima Organizacional.-Es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, como se tratan las personas entre sí, como se atiende a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, etc.

Normas.- Patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.

Valores.-Valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia. .(Chiavenato 2009).

Otras Definiciones de Habilidades gerenciales

Whetten y Cameron (2011) definen las habilidades gerenciales como aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. Los nuevos tiempos se caracterizan por los constantes y repentinos cambios, sin embargo hay algo que no cambiará en mucho tiempo, las habilidades básicas que están en el núcleo de las relaciones personales positivas y agradables. Las relaciones siempre han estado guiadas por valores como el amor y la confianza y éstas son unas de las metas de los seres humanos. A pesar de los recursos tecnológicos, las habilidades humanas siempre serán fundamentales en el crecimiento particular y profesional del individuo.

Madrigal (2009) Describe a la habilidad como el talento o ingenio de un sujeto para efectuar una labor; de esta forma en el ámbito organizacional, se considera que las habilidades de un gerente se miden en función de su capacidad y aptitud para administrar, tomar medidas, negociar y arreglar problemas; estos son términos que designan labores de primer grado en cualquier función directiva de todas las organizaciones gubernamentales o privadas. También intervienen conocimientos para realizar actividades como estructuras y planeación de estrategias en beneficio del desarrollo organizacional.

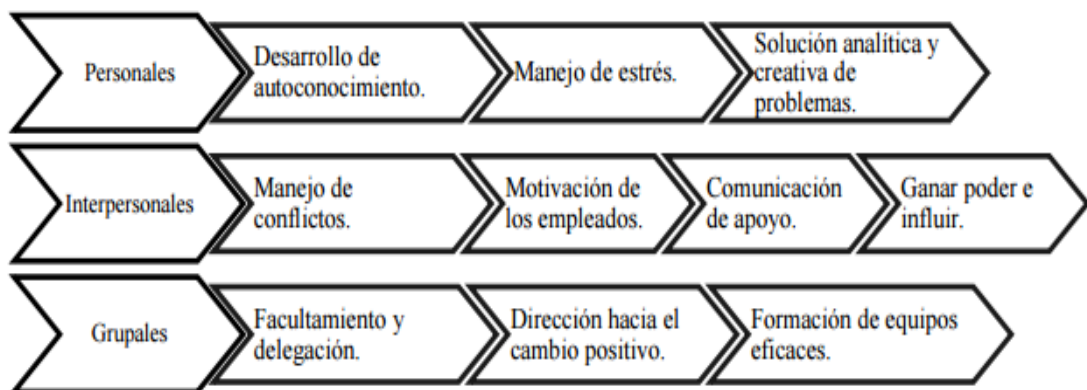
Gerente.-Robbins y Coulter (2013) resaltan que en el 2007 solo había 12 mujeres directoras encargadas de empresas destacadas en Estados Unidos. Pero en la actualidad no es tan fácil definir a un gerente, ya que los constantes cambios que se dan dentro y fuera de la organización, hacen que en muchas ocasiones le corresponda al directivo realizar ciertas actividades que son meramente de cargos operativos. Entonces, ¿Cómo se podría definir a los gerentes? Son los colaboradores encargados de organizar y controlar la labor de otras personas, para que se logren los objetivos que se han planteado en la organización. El trabajo de un administrador, entonces, no tiene que ver con resultados propios, sino con apoyar a los demás a efectuar sus labores, esto puede representar el enlace del trabajo de un distrito o inspeccionar a una sola persona.

Belker y Topchik (2007) Afirman que el gerente debe ser el encargado de lograr que los colaboradores se auto dirijan, que realicen sus funciones con gusto y no solo porque lo tengan que hacer, por lo tanto ellos deben enfocarse en su relación con los colaboradores y luego con la tarea que deben desempeñar, necesitan confiar en ellos. Antes se presentaban dos tipos de directivos en las organizaciones, los especialistas, que se encargaban de los quehaceres técnicos con funciones concretas, y los generalistas, que se encargaban de la gerencia general. Pero la modernidad ha forzado a buscar personas más allá de especialistas y generalistas, un nuevo tipo de gerente, que se encuentre competente para manejar empresas en el siglo XXI, se refiere entonces a un gerente integral, el cual es una persona capacitada para manejar recurso humano, físico, financiero, tecnológico, entre otros. Tobar (2010) afirma que cada

puesto tiene sus propias funciones, el gerente integral es el encargado de fungir como capitán del equipo y velar porque todos los puestos realicen su trabajo adecuadamente. Cuando alguno de los departamentos efectúa mal sus funciones, no se dice que es únicamente ese departamento el que está mal, sino que se dice que la empresa es la que realiza mal sus operaciones. Es entonces cuando el gerente debe actuar de acuerdo a los tres ejes de la gerencia integral.

Clasificación de las habilidades gerenciales- Según, Whetten y Cameron (2005), las habilidades gerenciales esenciales son diez, agrupadas en tres categorías.

- Personales, contemplan a la persona en sí.
- Interpersonales, relación con las demás personas.
- Grupales, liderazgo y trabajo en equipo.



Fuente: Whetten y Cameron (2005)

Las habilidades personales contemplan a la persona en sí, cuando una persona se conoce a sí misma (carácter, conducta, reacciones, entre otras) permite relacionarse e interactuar con las demás personas más fácil, estas interacciones ponen en evidencia las habilidades de comunicación, tolerancia, y solidaridad en las que los vínculos con los demás se verán

beneficiados. Las destrezas grupales se refieren a la forma en que una persona toma la batuta de un grupo para dirigirlos a una meta en común

2.2.3. Definiciones Conceptuales

Administración.- La administración es la ciencia mediante la cual se logran los propósitos y objetivos por conducto del esfuerzo humano coordinado. La forma con la cual se lleva a cabo la administración en el proceso administrativo (Planeación, organización, dirección, control). (Madrigal Torres 2015).

Organizaciones.- Son el conjunto de recursos dispuestos para usarse sistemáticamente con el propósito de alcanzar objetivos. La interacción de estos recursos obedecen a un plan establecido, que es el curso de acción que deben seguir para obtener los resultados deseados, la etapa de organización dentro del proceso administrativo es la designación de funciones, actividades y tareas, agrupadas en sub áreas dentro de la organización general con objetivos propios, pero que responden al plan general. (Madrigal Torres 2015).

Planeación estratégica.- Es el proceso que se utiliza para: diagnosticar los entornos interno y externo de la organización, decidir cuál será su visión y misión, plantear sus metas globales, crear y seleccionar las estrategias generales que aplicará y asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas. En el proceso de la planeación estratégica, los altos directivos deben adoptar una perspectiva que abarque a toda la organización. (Hellriegel 2008).

Empatía.- Es la habilidad para entender las necesidades, los sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar y respondiendo correctamente a sus reacciones emocionales. Las personas empáticas son aquellas capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones, y que por lo regular tienen mucha popularidad y reconocimiento social, que se anticipan a las necesidades de los demás y que aprovechan las oportunidades que les ofrecen otras personas. (Hellriegel 2008).

Inteligencia Social.-Es el talento en el manejo de las relaciones con los demás, es saber persuadir e influenciar a los demás. Quienes poseen habilidades sociales son excelentes negociadores tiene gran capacidad para liderar grupos y para dirigir cambios, y son capaces de trabajar colaborando con el equipo y creando sinergias grupales. (Hellriegel 2008).

Destrezas Gerenciales

Para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, un gerente debe poseer ciertas habilidades.

Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales, que debe dominar un gerente para ser exitoso:

Las habilidades administrativas o gerenciales

- Las habilidades son capacidades específicas que resultan del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud.
 - Habilidades conceptuales, de diseño y de toma de decisiones.

- Habilidades humanas o interpersonales y de comunicación.
- Habilidades técnicas.

Habilidades conceptuales y de toma de decisiones

- Es la capacidad del gerente para reconocer aspectos complejos y dinámicos, de analizar los numerosos y conflictivos factores que éstos conllevan y resolver los problemas en beneficio de la organización y de sus miembros.
- Tales decisiones tienen un efecto profundo en el éxito de la organización.
- Se trata de la formulación de ideas - entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc. (Robbins Coulter 2005).
-

Habilidades interpersonales y de comunicación

- Estas habilidades se relacionan con el trato con las personas; la capacidad de ser líder, de motivar y de comunicarse eficazmente con los demás.
- Es la capacidad que debe tener un gerente para interactuar con muchos tipos distintos de personas y de intercambiar información con ellas.
- Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc. . (Robbins Coulter 2005).

Habilidad técnica

- Es la capacidad de realizar una tarea especializada que comprende un método o proceso determinado.

- Los gerentes dependen menos de sus habilidades técnicas básicas mientras más suben en una organización, pero éstas le dan los antecedentes necesarios para sus nuevas responsabilidades.
- Involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa. (Robbins Coulter 2005).

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, etc.), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas.

A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales. En esta sección identificamos y desarrollamos las principales habilidades que un gerente debe poseer. (Emprende Pyme 2017)

2.3. Sistema de Hipótesis

2.3.1. Hipótesis General

Las habilidades gerenciales se relacionan con la Cultura Organizacional de la DIRESA Huánuco 2018.

2.3.2. Hipótesis Específicas

- Las habilidades conceptuales gerenciales se relacionan con la Cultura Organizacional de la DIRESA Huánuco 2018

- Las habilidades interpersonales gerenciales, se relacionan con la Cultura Organizacional de la DIRESA Huánuco 2018
- Las habilidades de liderazgo gerenciales se relacionan con la Cultura Organizacional de la DIRESA Huánuco 2018

2.4. Sistema de Variables

2.4.1. Variable Independiente

Habilidades gerenciales

Dimensiones:

- Habilidades conceptuales
- Habilidades interpersonales
- Habilidades de liderazgo

2.4.2. Variable Dependiente

Cultura Organizacional

Dimensiones:

Clima organizacional, Normas y Valores.

2.5. . Operacionalización de Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Items
Vi Habilidades gerenciales	Habilidades conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> • Establece estrategias • Planifica y establece objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos establecen estrategias • Planifican las metas y las actividades
	Habilidades interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el trabajo en equipo • Desarrollo de empatía 	<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos promueven el trabajo en equipo • Los directivos se preocupan por los problemas de sus colaboradores
	Habilidades de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Guía a los equipos de trabajo • Motiva a los equipos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se realizan trabajos en equipo los directivos guían y orientan a los colaboradores • Motiva a los integrantes del equipo de trabajo
Vd Cultura Organizacional	Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo • Interactúa con sus colegas 	<ul style="list-style-type: none"> • Como considera el ambiente de su lugar de trabajo • Busca interactuar con su demás colegas
	Normas	<ul style="list-style-type: none"> • Guías de trabajo • Patrones de comportamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con guías para realizar su trabajo • Considera que existen un tipo de comportamiento en especial entre todos los trabajadores
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> •

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3. Metodología de la Investigación

3.1. Tipo de Investigación

Es descriptiva porque tiene como finalidad profundizar y caracterizar el conocimiento de las habilidades gerenciales y la cultura organizacional en la Dirección Regional de Salud Huánuco (DIRESA). (Carrasco 2006)

3.1.1. Enfoque

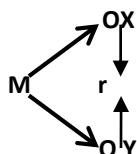
El enfoque de la investigación es cualitativo

3.1.2. Alcance o Nivel

La investigación será de tipo descriptivo

3.1.3. Diseño

El diseño de la investigación será no experimental, es transaccional correlacional simple cuyo esquema es el siguiente:



Dónde:

M Es la muestra donde se realizara el estudio, es decir al personal administrativo que labora en la DIRESA Huánuco.

“x, y” Son subíndices en cada “O” nos indican las observaciones que se obtendrán en cada una de las variables, y

“r” hace mención a la posible relación existente entre las variables a estudiar.

3.2. Población y Muestra

RESUMEN CUANTITATIVO

FORMATO N° 2

ENTIDAD	DIRECCION REGIONAL DE SALUD HUANUCO							
SECTOR	GOBIERNO REGIONAL							
ORGANOS O UNIDADES ORGANICAS	CLASIFICACION							TOTAL
	FP	EC	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	SP-AP	RE	
DIRECCION REGIONAL	0	0	3	0	1	0	0	4
OFICINA DE SECRETARIA GENERAL E IMAGEN INSTITUCIONAL	0	0	1	0	3	5	0	9
ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	0	0	1	0	3	2	0	6
OFICINA EJECUTIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	0	1	4	4	4	3	0	16
OFICINA DE ASESORIA JURIDICA	0	0	1	0	3	2	0	6
OFICINA EJECUTIVA DE ADMINISTRACION	0	1	0	0	0	2	0	3
OFICINA DE ECONOMIA	0	0	4	3	11	17	0	35
OFICINA DE LOGISTICA	0	0	4	0	4	23	0	31
OFICINA DE PATRIMONIO	0	0	2	1	1	3	0	7
OFICINA DE INFORMATICA, TELECOMUNICACIONES Y ESTADISTICA	0	0	1	2	5	5	0	13
CENTRO DE PREVENCION Y CONTROL DE EMERGENCIAS Y DESASTRES	0	0	0	1	3	3	0	7
OFICINA DE DEFENSORIA DE LA SALUD Y TRANSPARENCIA	0	0	1	0	3	1	0	5
DIRECCION EJECUTIVA DE SALUD DE LAS PERSONAS	0	1	0	0	1	2	0	4
DIRECCION DE ATENCION INTEGRAL DE SALUD	0	0	0	1	25	2	0	28
DIRECCION DE SERVICIOS DE SALUD	0	0	0	1	7	3	0	11
DIRECCION DE ASEGURAMIENTO PUBLICO	0	0	0	1	7	2	0	10
DIRECCION EJECUTIVA DE PROMOCION DE LA SALUD	0	1	0	0	0	1	0	2
DIRECCION DE EDUCACION PARA LA SALUD	0	0	0	1	5	1	0	7
DIRECCION DE PROMOCION DE VIDA SANA Y PARTICIPACION COMUNITARIA	0	0	0	1	4	0	0	5
DIRECCION EJECUTIVA DE SALUD AMBIENTAL	0	1	1	0	0	1	0	3
DIRECCION DE SANEAMIENTO BASICO, HIGIENE ALIMENTARIA Y ZONOSIS	0	0	0	1	5	6	0	12
DIRECCION DE ECOLOGIA, PROTECCION DEL AMBIENTE Y SALUD OCUPACIONAL	0	0	0	1	2	2	0	5
DIRECCION EJECUTIVA DE MEDICAMENTOS, INSUMOS Y DROGAS	0	1	0	0	0	3	0	4
DIRECCION DE FISCALIZACION, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA	0	0	0	1	7	3	0	11
DIRECCION DE ACCESO Y USO RACIONAL DE MEDICAMENTOS	0	0	0	1	5	12	0	18
DIRECCION EJECUTIVA DE EPIDEMIOLOGIA	0	1	0	0	1	1	0	3
DIRECCION DE VIGILANCIA EPIDEMIOLOGICA EN SALUD PUBLICA	0	0	0	1	6	0	0	7
DIRECCION DE INTELIGENCIA SANITARIA	0	0	0	1	6	2	0	9
DIRECCION EJECUTIVA DE GESTION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	0	1	0	0	1	1	0	3
DIRECCION DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS	0	0	0	1	6	7	0	14
DIRECCION DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	0	0	0	1	2	3	0	6
DIRECCION DE LABORATORIO REGIONAL DE SALUD PUBLICA	0	0	0	1	4	6	0	11
TOTAL	0	8	23	25	135	124	0	315

TOTAL OCUPADOS	121
TOTAL PREVISTOS	194
TOTAL GENERAL	315

Fuente: DIRESA Huánuco 2018

Este cuadro nos permitió conocer la distribución del personal en las diferentes unidades de la DIRESA HUANUCO.

La población está constituida por 121 trabajadores y 30 directores que laboran en la DIRESA Huánuco.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Dónde:

- N = 121
- n = Tamaño de la muestra
- p = Probabilidad de éxito 50%
- q = Probabilidad de fracaso 50%
- d = Nivel de error 5%
- z = Limite de confianza 1.96

Muestra.- La muestra está determinada en un número de 93

3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

- Técnica.- Encuesta
- Instrumento.- **Cuestionario** que sirvió para recoger información fáctica de los trabajadores de la DIRESA Huánuco.
- Técnica.- Entrevista
- Instrumento.- **Guía de entrevista** que recogerá información de los Directivos de la DIRESA Huánuco (30 directivos)
-

3.4. Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información

a. Tabulación de datos.

Mediante esta técnica trataremos de visualizar sistemáticamente los datos teóricos y los resultados del cuestionario haciendo uso de cuadros estadísticos matriciales se hará un tratamiento adecuado durante el análisis e interpretación de datos.

b. Técnica auxiliar de la estadística.

Esta técnica permitirá establecer los datos recopilados en los cuadros y gráficos estadísticos iniciales y procesados y los resultados nos permitirán darle una secuencia lógica en el análisis síntesis e interpretación parcial y global de las conclusiones preliminares de la investigación.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1 Procesamiento de Datos

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES

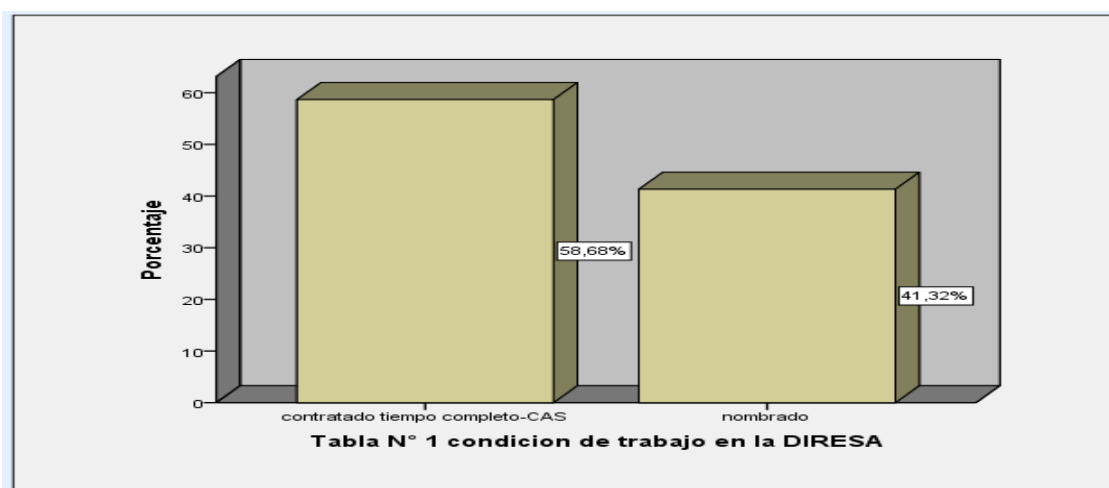
TABLA DE FRECUENCIAS

Tabla N° 1 Condición de trabajo en la DIRESA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	contratado tiempo completo- CAS	71	58,7	58,7	58,7
	Nombrado	50	41,3	41,3	100,0
	Total	121	100,0	100,0	

Fuente: encuesta Elaboración: propia

Grafico 1 Condicion de trabajo en la DIRESA



Fuente: Tabla N° 1 Elaboración: propia.

Análisis e interpretación: Como se puede observar el 58.68% de los trabajadores de la DIRESA se encuentran en la modalidad CAS, y un 41.32% pertenecen al régimen del decreto legislativo N° 276

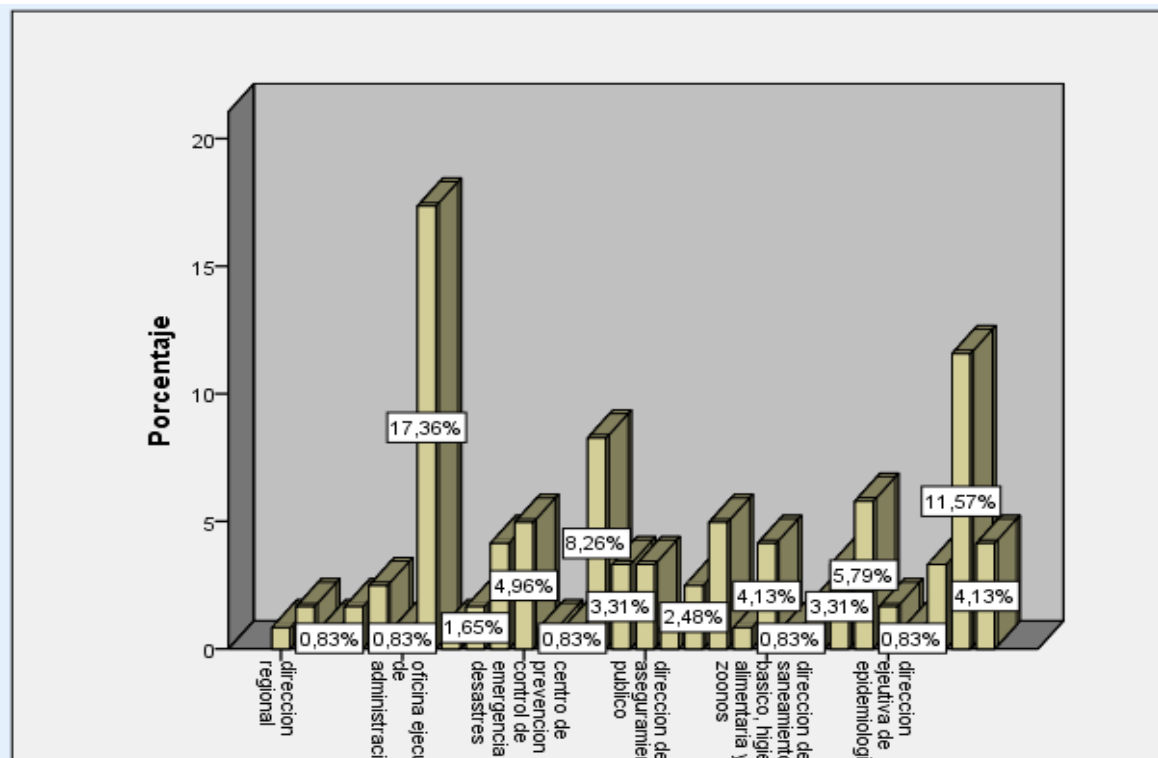
Tabla N° 2 Órgano o unidad en la que labora

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	direccion regional	1	,8	,8	,8
	oficina de secretaria e imagen institucional	2	1,7	1,7	2,5
	organo de control institucional	1	,8	,8	3,3
	oficina de planeamiento estrategico	2	1,7	1,7	5,0
	oficina de asesoria juridica	3	2,5	2,5	7,4
	oficina ejecutiva de administracion	1	,8	,8	8,3
	oficina de economia	21	17,4	17,4	25,6
	oficina de logistica	1	,8	,8	26,4
	oficina de patrimonio	2	1,7	1,7	28,1
	oficina de informatica, telecomunicaciones y estadistica	5	4,1	4,1	32,2
	centro de prevencion y control de emergencia y desastres	6	5,0	5,0	37,2
	oficina de defensoria de la salud y tranparencia	1	,8	,8	38,0
	direccion ejecutiva de salud de las personas	1	,8	,8	38,8
	direccion de atencion integral de la salud	10	8,3	8,3	47,1
	direccion de servicio de salud	4	3,3	3,3	50,4
	direccion de aseguramiento publico	4	3,3	3,3	53,7
	direccion ejecutiva de promocion de la salud	1	,8	,8	54,5
	direccion de educacion para la salud	3	2,5	2,5	57,0
	direccion de promocion de vida sana y participacion comun	6	5,0	5,0	62,0
	direccion ejecutiva de salud ambiental	1	,8	,8	62,8

direccion de saneamiento basico, higiene alimentaria y zoonos	5	4,1	4,1	66,9
direccion de ecologia, proteccion del ambiente y salud ocupac	1	,8	,8	67,8
direccion ejecutiva de medicamentos, insumos y drogas	2	1,7	1,7	69,4
direccion de fiscalizacion, control y vigilancia sanitaria	4	3,3	3,3	72,7
direccion de acceso y uso racional de medicamentos	7	5,8	5,8	78,5
direccion ejeutiva de epidemiologia	2	1,7	1,7	80,2
direccion de vigilancia epidemiologia en salud publica	1	,8	,8	81,0
direccion de inteligencia sanitaria	4	3,3	3,3	84,3
direccion de gestion de recursos humanos	14	11,6	11,6	95,9
direccion de laborator regional de salud	5	4,1	4,1	100,0
Total	121	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta elaboración propia

Grafico N°2. Órgano o unidad en la que labora



Fuente: Tabla N° 2 elaboración: propia.

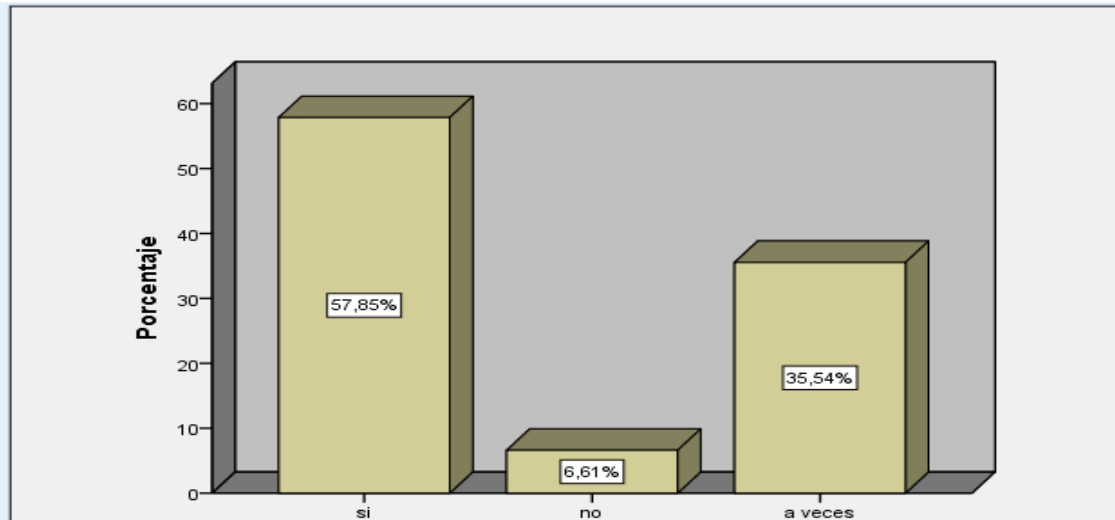
Análisis e interpretación: El presente cuadro muestra la distribución en porcentaje de los trabajadores de la DIRESA.

Tabla N° 3 ¿El director de su área establece objetivos que deben ser alcanzados por todo el equipo humano a su cargo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	70	57,9	57,9	57,9
	No	8	6,6	6,6	64,5
	a veces	43	35,5	35,5	100,0
	Total	121	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta elaboración propia

Grafico N° 3 ¿El director de su área establece objetivos que deben ser alcanzados por todo el equipo humano a su cargo?



Fuente: Tabla N° 3, elaboración: propia.

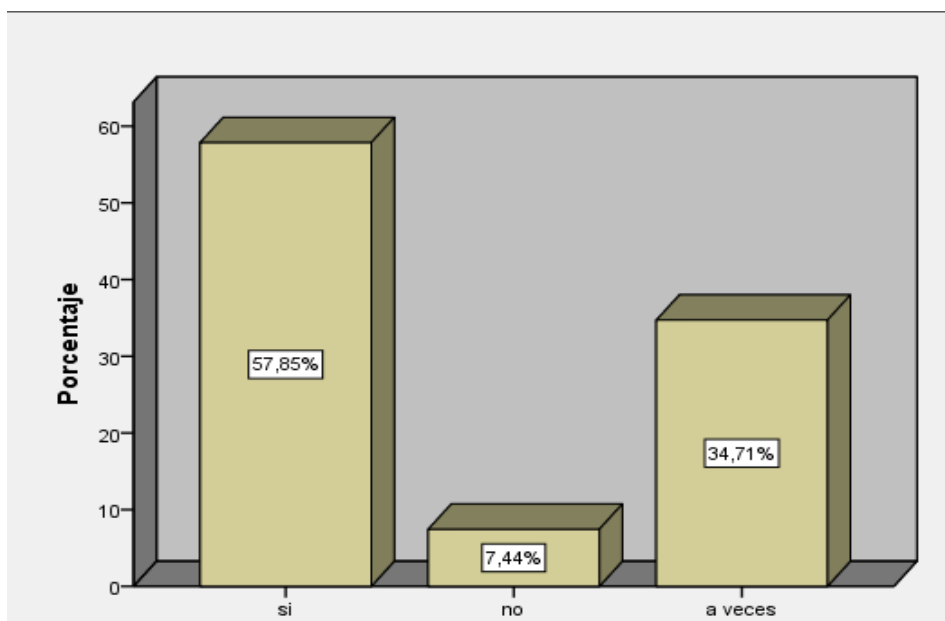
Análisis e interpretación: Como se puede observar el 57.85% de los trabajadores de los trabajadores manifiesta que el directivo de su área si establece objetivos a ser alcanzados, el 35.54% que a veces establece objetivos y un 6.61% que no establece objetivos a ser alcanzados por el equipo humano a su cargo

Tabla N° 4 ¿El director del área diseña las estrategias y actividades que permiten alcanzar los objetivos que deben alcanzar el área?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	70	57,9	57,9	57,9
no	9	7,4	7,4	65,3
a veces	42	34,7	34,7	100,0
Total	121	100,0	100,0	

Fuente: encuesta 2018 elaboración propia

Grafico N° 4 ¿El director del area diseña las estrategias y actividades que permiten alcanzar los objetivos que deben alcanzar el área?



Fuente: Tabla N° 4 elaboración: propia.

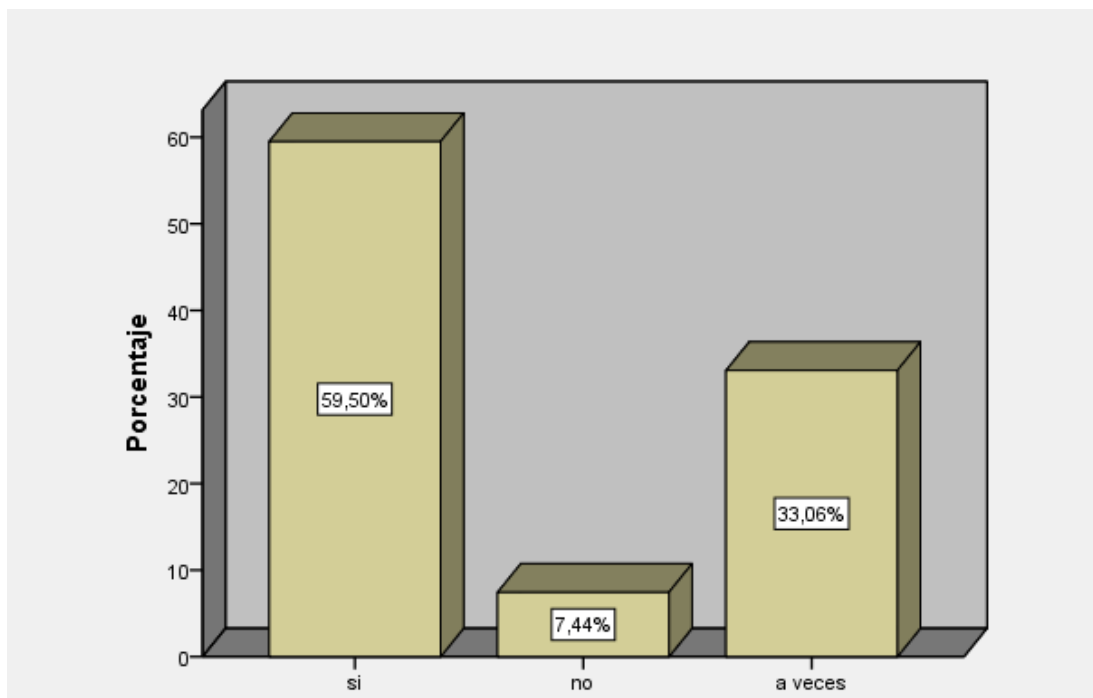
Análisis e interpretación: Como se puede observar el 57.85% de los trabajadores señalan que el director de su área si diseña las estrategias y actividades que permiten alcanzar los objetivos, el 37.71% que a veces, y el 7.44% que no establece estrategias ni actividades.

Tabla N° 5 ¿El director del área promueve la integración de los trabajadores estableciendo equipos de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	72	59,5	59,5	59,5
	no	9	7,4	7,4	66,9
	a veces	40	33,1	33,1	100,0
	Total	121	100,0	100,0	

Fuente: encuesta 2018 elaboración propia.

Grafico N° 5 ¿El director del área promueve la integración de los trabajadores estableciendo equipos de trabajo?



Fuente: Tabla N° 5 elaboración propia.

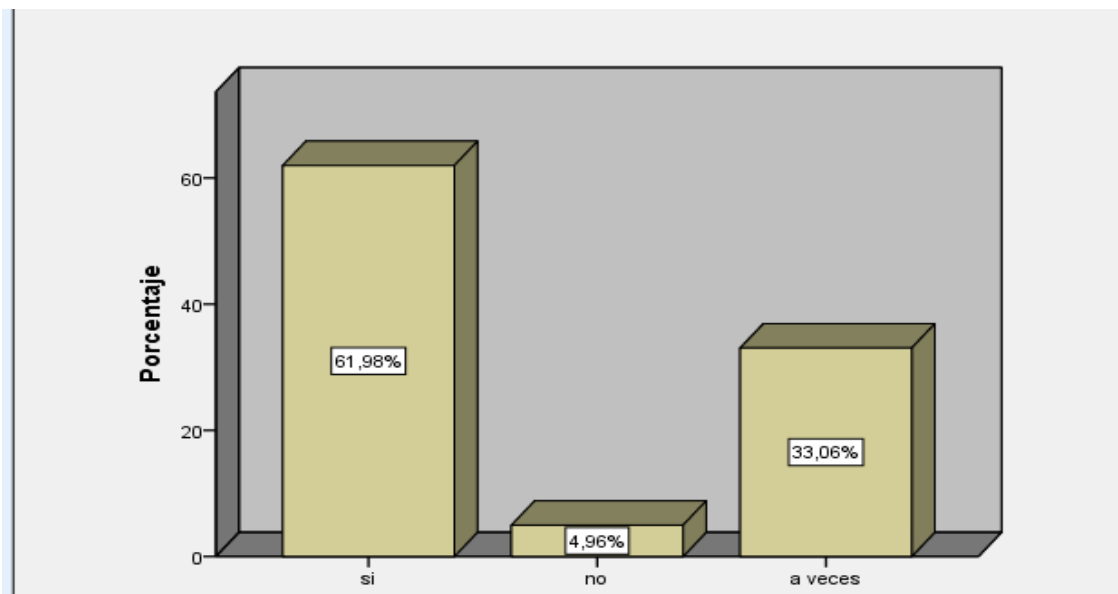
Análisis e interpretación: El 59.50% de los trabajadores de la DIRESA señala que los directivos de su área si promueven la integración de los trabajadores, el 33.06% que a veces, y el 7.44% que no promueven la integración de los trabajadores

Tabla N° 6 ¿Cuando usted ha tenido dificultades para la realización de una labor encomendada, tuvo el respaldo de su director de área?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	75	62,0	62,0	62,0
no	6	5,0	5,0	66,9
a veces	40	33,1	33,1	100,0
Total	121	100,0	100,0	

Fuente: encuesta 2018 elaboración propia

Grafico N° 6 ¿Cuando usted ha tenido dificultades para la realizacion de una labor encomendada, tuvo el respaldo de su director de area?



Fuente: Tabla N° 6 elaboración propia

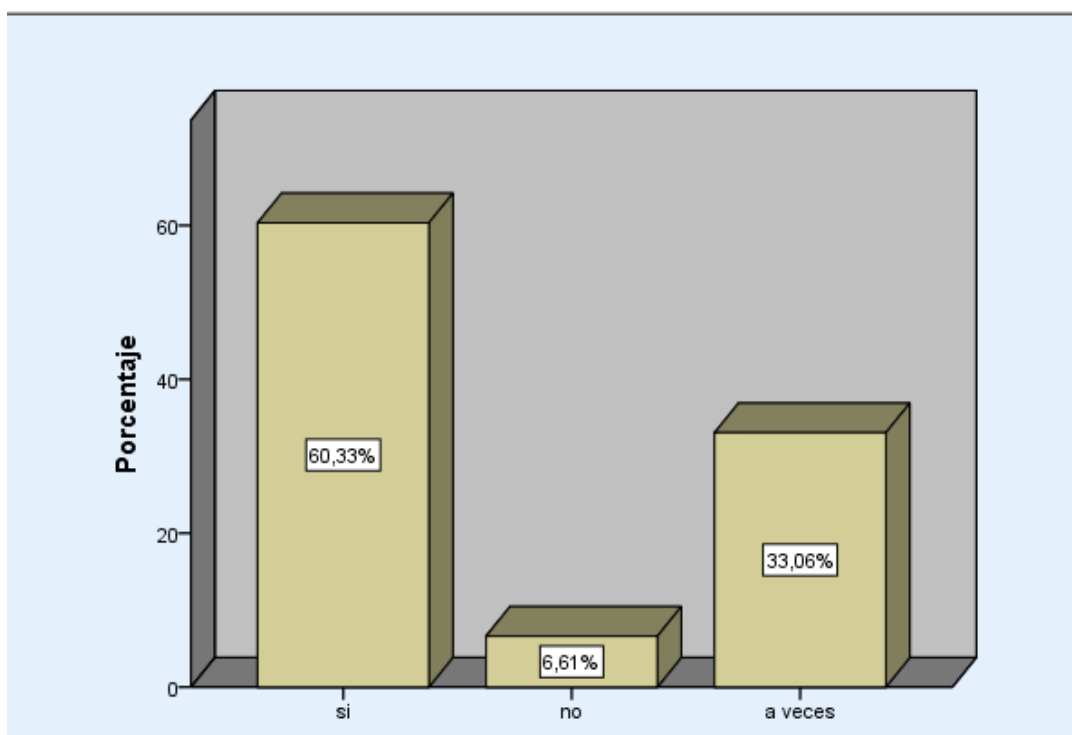
Análisis e interpretación: Se observa que el 61.98% de los trabajadores ha tenido el respaldo del director de su área cuando tuvo dificultades para realizar una labor encomendada, un 33.06% a veces tuvo el respaldo, y un 4.96% no ha tenido respaldo.

Tabla N° 7 ¿El trato del director hacia usted es amable?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	73	60,3	60,3	60,3
	no	8	6,6	6,6	66,9
	a veces	40	33,1	33,1	100,0
	Total	121	100,0	100,0	

Fuente: encuesta 2018, elaboración propia

Grafico N° 7 ¿El trato del director hacia usted es amable?



Fuente: Tabla N° 7 elaboración propia

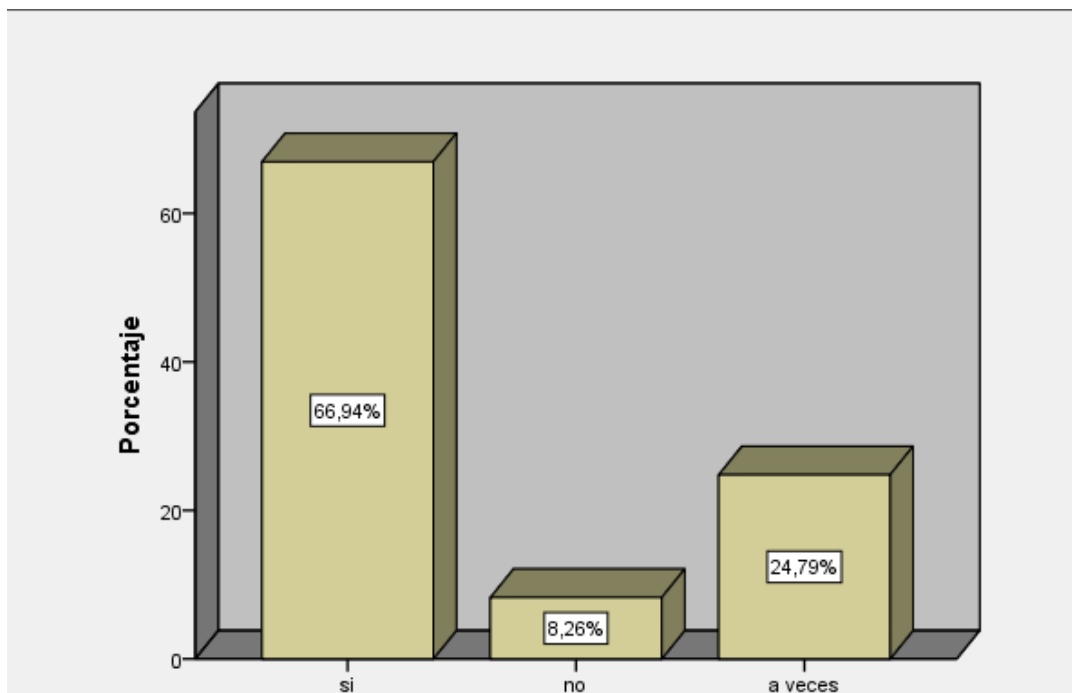
Análisis e interpretación: Un 60.33% de los trabajadores manifiestan que reciben un trato amable de los directores de su área, un 33.06% que a veces tienen un trato amable y 6.61% que no reciben un trato amable.

Tabla N° 8 ¿Cuando se realizan trabajos en equipo, el director de su área guía y orienta a los demás trabajadores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	81	66,9	66,9	66,9
	no	10	8,3	8,3	75,2
	a veces	30	24,8	24,8	100,0
	Total	121	100,0	100,0	

Fuente: encuesta 2018 elaboración propia

Tabla N° 8 ¿Cuándo se realizan trabajos en equipo, el director de su área guía y orienta a los demás trabajadores?



Fuente: Tabla N° 8 elaboración: propia

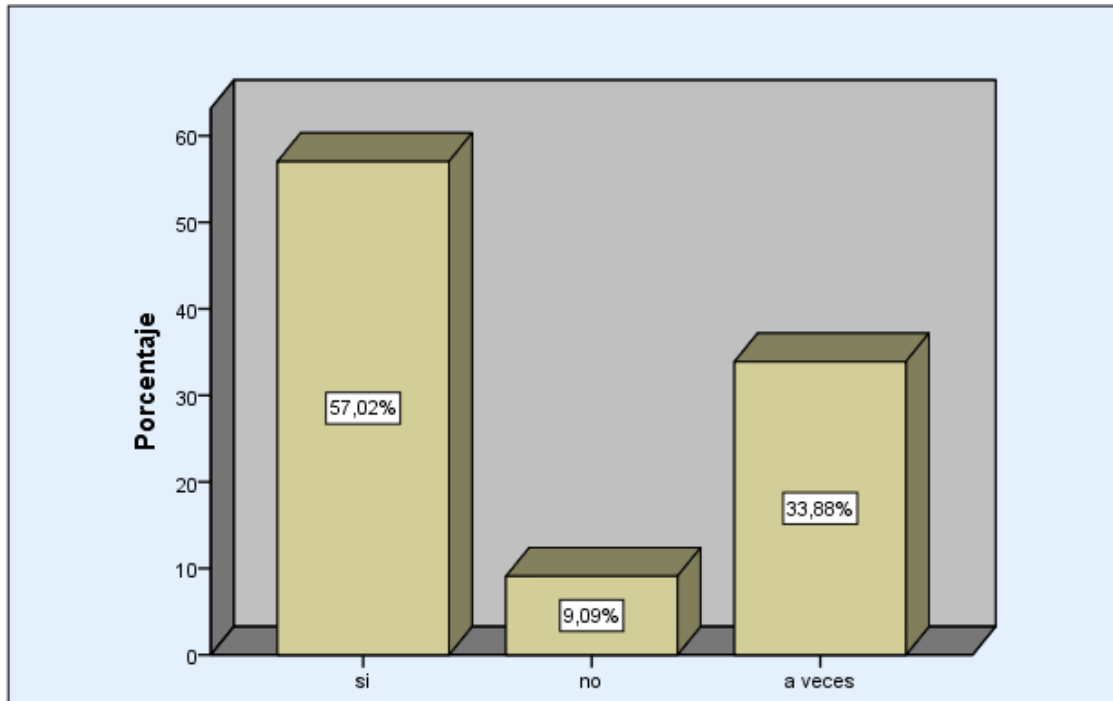
Análisis e interpretación: Un 66.94% de los trabajadores manifiesta que son guiados y orientados por el director de su área un 24.79 % que a veces y un 8.26 % que no son guiados por su director.

Tabla N° 9 ¿Antes de la realización de un trabajo en equipo del área en la que usted trabaja, reciben algún tipo de motivación de parte del director del área?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	69	57,0	57,0	57,0
	No	11	9,1	9,1	66,1
	a veces	41	33,9	33,9	100,0
	Total	121	100,0	100,0	

Fuente: encuesta 2018 elaboración propia.

Grafico N° 9 ¿Antes de la realización de un trabajo en equipo del área en la que usted trabaja, reciben algún tipo de motivación de parte del director del área?



Fuente: Tabla N° 9 elaboración propia

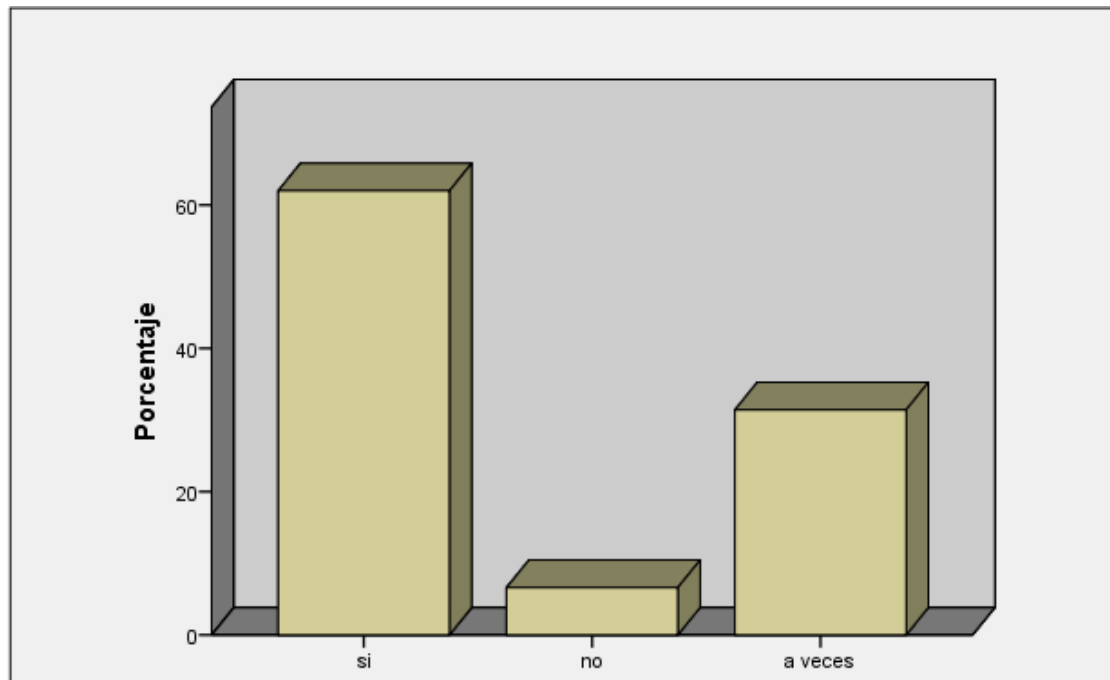
Análisis e interpretación: Como se puede observar el 57.02% de los trabajadores manifiestan que son motivados, un 33.88% que a veces y un 9.09% que no son motivados.

Tabla N° 10 ¿Luego de la culminación de un trabajo o una labor encomendada por parte del director del área, ha recibido algún tipo de reconocimiento o unas palabras de estímulo por parte del director?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	75	62,0	62,0	62,0
no	8	6,6	6,6	68,6
a veces	38	31,4	31,4	100,0
Total	121	100,0	100,0	

Fuente: encuesta 2018 elaboración propia.

Grafico N° 10 ¿Luego de la culminación de un trabajo o una labor encomendada por parte del director del área, ha recibido algún tipo de reconocimiento o unas palabras de estímulo por parte del director?



Fuente: Tabla N° 10 elaboración propia.

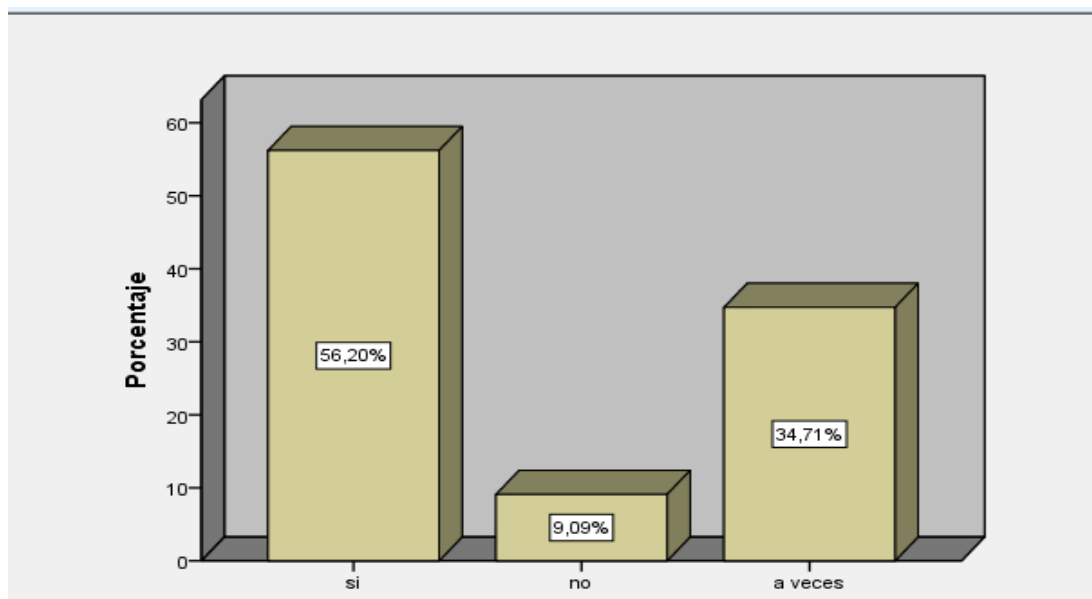
Análisis e interpretación: Como se puede observar el 62% de los trabajadores manifiesta que recibe palabras de reconocimiento por parte de su director un 31.4% que a veces y un 6.6% que no recibe ningún tipo de reconocimiento.

Tabla N° 11 ¿ Siente usted que el espacio físico en el que realiza su labor diaria es apropiado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	68	56,2	56,2	56,2
no	11	9,1	9,1	65,3
a veces	42	34,7	34,7	100,0
Total	121	100,0	100,0	

Fuente: encuesta 2018 elaboración: propia.

Grafico N° 11 ¿ Siente usted que el espacio físico en el que realiza su labor diaria es apropiado?



Fuente: Tabla N° 11, elaboración: propia

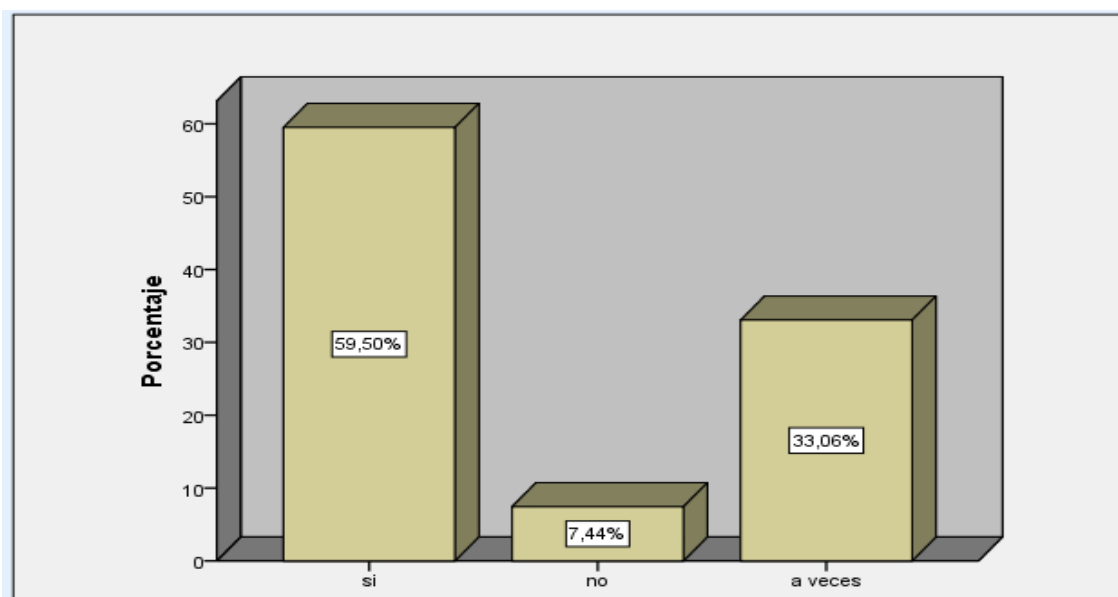
Análisis e interpretación: 56.20% de los trabajadores manifiestan que el espacio físico en el que realiza sus labores es apropiado, un 34.71% a veces siente que no y un 9.09% que no siente que sea un espacio físico apropiado.

Tabla N° 12 ¿En general el trato entre los trabajadores es cordial?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	72	59,5	59,5	59,5
	no	9	7,4	7,4	66,9
	a veces	40	33,1	33,1	100,0
	Total	121	100,0	100,0	

Fuente: encuesta 2018 elaboración propia.

Tabla N° 12 ¿En general el trato entre los trabajadores es cordial?



Fuente: Tabla N° 12, elaboración: propia

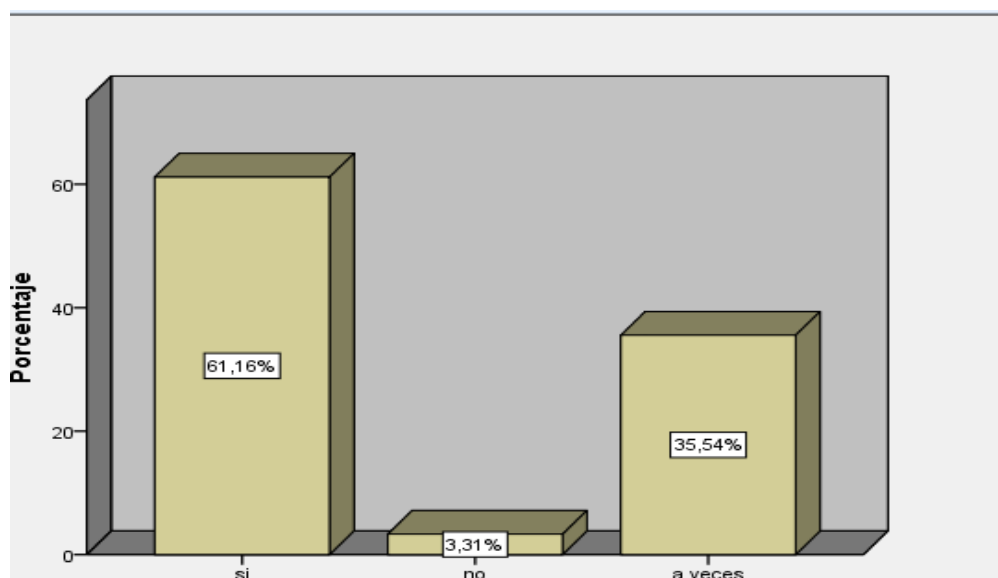
Análisis e interpretación: 59.50% de los trabajadores manifiestan que el trato es cordial entre los trabajadores, el 33.06% que a veces existe un trato cordial, y un 7.44 % señala que el trata no es cordial.

Tabla N° 13 ¿Ud. Busca interactuar continuamente con sus colegas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	74	61,2	61,2	61,2
	no	4	3,3	3,3	64,5
	a veces	43	35,5	35,5	100,0
	Total	121	100,0	100,0	

Fuente: encuesta 2018 elaboración propia

Grafico N° 13 ¿Ud. Busca interactuar continuamente con sus colegas?



Fuente: Tabla N° 13, elaboración propia

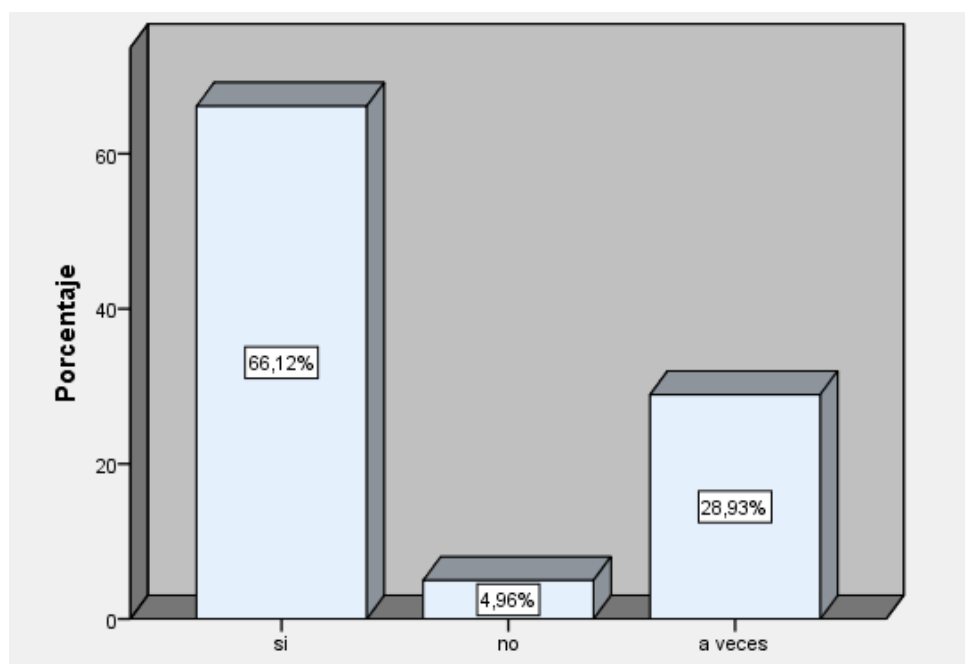
Análisis e interpretación: Como se puede observar el 61.16% de los trabajadores manifiestan que interactúan continuamente con sus colegas, el 35.54 % que a veces lo hace y un 3.31% que no lo hace.

Tabla N° 14 ¿Cuenta usted con guías (documentos) para realizar su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	80	66,1	66,1	66,1
	no	6	5,0	5,0	71,1
	a veces	35	28,9	28,9	100,0
	Total	121	100,0	100,0	

Fuente: encuesta 2018, elaboración: propia

Grafico N° 14 ¿Cuenta usted con guías (documentos) para realizar su trabajo?



Fuente: Tabla N° 14 elaboración propia

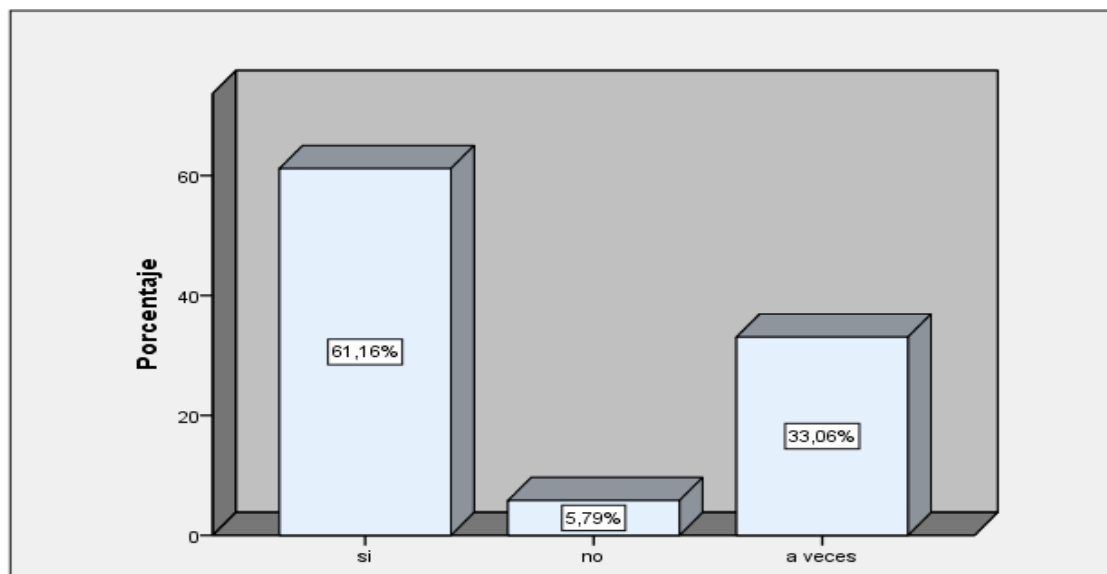
Análisis e interpretación: El 66.12% de los trabajadores manifiestan que cuentan con guías para realizar su labor, un 28.93 % que a veces disponen de esas guías y un 4.96% que no tienen guías.

Tabla N° 15 ¿Considera usted que los trabajadores de la institución respetan las normas para un mejor desempeño dentro de la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	74	61,2	61,2	61,2
	no	7	5,8	5,8	66,9
	a veces	40	33,1	33,1	100,0
	Total	121	100,0	100,0	

Fuente: encuesta 2018 elaboración propia.

Grafico N° 15 ¿Considera usted que los trabajadores de la institución respetan las normas para un mejor desempeño dentro de la organización?



Fuente: Tabla N° 15 elaboración propia

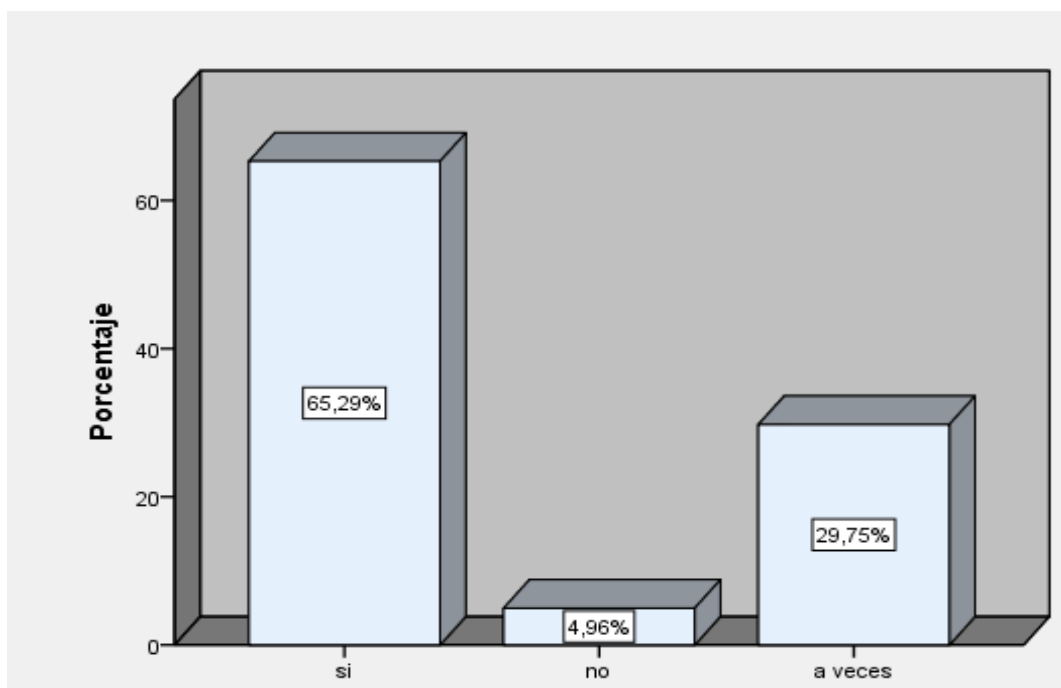
Análisis e interpretación: Se observa que el 61.16% de los trabajadores considera que los demás trabajadores respetan las normas para un mejor desempeño de la organización, un 33.06% considera que a veces respetan las normas y un 5.79% que no respetan las normas.

Tabla N° 16 ¿Ha podido percibir un gran nivel de ausentismo al trabajo de parte de sus colegas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	79	65,3	65,3	65,3
no	6	5,0	5,0	70,2
a veces	36	29,8	29,8	100,0
Total	121	100,0	100,0	

Fuente: encuesta 2018 elaboración propia

Grafico N° 16 ¿Ha podido percibir un gran nivel de ausentismo al trabajo de parte de sus colegas?



Fuente: Tabla N° 16 elaboración propia

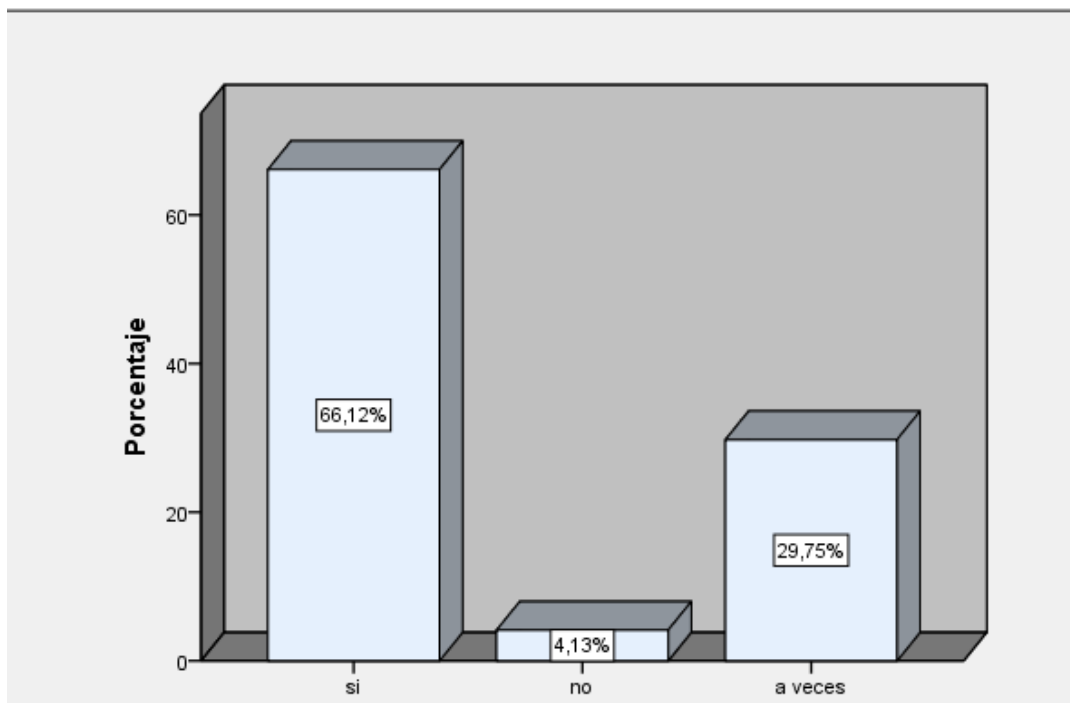
Análisis e interpretación: Se puede observar que el 65.29% de los trabajadores considera que existe un gran nivel de ausentismo al trabajo de parte de sus colegas, un 29.75% que a veces existe un gran ausentismo y un 4.96% que no existe ausentismo.

Tabla N° 17 ¿Cree usted que sus colegas desperdician demasiados recursos cuando realizan sus labores diarias?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	80	66,1	66,1	66,1
	No	5	4,1	4,1	70,2
	a veces	36	29,8	29,8	100,0
	Total	121	100,0	100,0	

Fuente: encuesta 2018 elaboración propia.

Grafico N° 17 ¿Cree usted que sus colegas desperdician demasiados recursos cuando realizan sus labores diarias?



Fuente: Tabla N° 17 elaboración propia

Análisis e interpretación: Se observa que el 66.12% de los trabajadores de la DIRESA consideran los demás trabajadores desperdician demasiados recursos cuando realizan sus labores diarias, un 29.75% considera que a veces desperdician demasiados recursos y un 4.13% considera que los demás trabajadores no desperdician demasiados recursos.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS DE LAS UNIDADES ORGANICAS DE LA DIRESA HUANUCO

1. Habilidades conceptuales

- Sobre su participación en la formulación del PEI de la DIRESA.
Respondieron

30% Si participó

70% No participó

- En cuanto a la realización del POI de su área si prefiere hacerlo sólo o delega esa función en sus colaboradores.

60 % Delega

40% No delega

- Formuló estrategias para que sus colaboradores del área las implementen y puedan alcanzar los objetivos propuestos.

60% Si

40% No

2. Habilidades interpersonales

- Forma equipos de trabajo para el desarrollo de sus tareas

80% Si

20% No

- Apoya a sus colaboradores

50% No

50% Si

3. Habilidades de Liderazgo

- Orienta y guía a sus colaboradores

60% Orienta y guía

40% No orienta y guía

4. Clima Organizacional

- Considera que existe un buen clima organizacional en la DIRESA HUANUCO.

60% Si

40% No

5. Normas

- Existen normas actualizadas (Documentos de Gestión) MOF, ROF, que ayudan a la realización de las labores de sus colaboradores en el área a su cargo.

100% Si

6. Valores

- Existe ausentismo en los colaboradores de su área a cargo

70% Si existe ausentismo

30% No existe ausentismo

- El uso de los recursos por parte de sus colaboradores es eficiente.

40% Si es eficiente

60% No es eficiente

- Cuando fue su última capacitación.

50% Si se capacitó recientemente

50% No se capacitó recientemente

4.2 Contrastación de Hipótesis

4.2.1 Contrastación de Hipótesis

Para la prueba de hipótesis, se han planteado las hipótesis de investigación y las hipótesis nulas, ingresado los datos de las variables: Habilidades gerenciales y cultura organizacional, y estableciéndose de ésta manera la relación entre ambas variables, así como las dimensiones de ambas variables.

4.2.2 Contrastación de hipótesis específicas

- Se puede apreciar que las habilidades conceptuales gerenciales se encuentran medianamente relacionados con la Cultura Organizacional de la DIRESA Huánuco, esto en base a los resultados obtenidos en los que se muestra que el 57.85% de los encuestados manifiestan que los directores poseen habilidades gerenciales.
- Se aprecia que las habilidades interpersonales gerenciales, se encuentran medianamente relacionados con la Cultura Organizacional de la DIRESA Huánuco, esto en base a los resultados que el 60% de los encuestados manifiestan que los directores poseen habilidades interpersonales.
- Las habilidades de liderazgo gerenciales se relacionan medianamente con la Cultura Organizacional de la DIRESA Huánuco, puesto que los encuestados en un 61.43% manifiestan que los directores poseen habilidades de liderazgo.
- También, se puede apreciar que el 45.86 del total de encuestados y entrevistados manifiestan que existen una buena cultura organizacional en la DIRESA Huánuco

V DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 CONTRASTACIÓN DE RESULTADOS

Según Mónica Rocío Aparicio Valdez, Jessica Medina Caicay (2015), nos dice que de acuerdo a la percepción de los decisores y expertos de RR.HH, las habilidades grupales son las más importantes para un buen desempeño gerencial, y hay consenso al respecto en los diferentes grupos analizados (variables categóricas). En esta dimensión, destaca el liderazgo como la habilidad más importante e incluso, determinante para el buen desempeño gerencial, porque permite generar la motivación, el compromiso y las acciones para la ejecución de las estrategias, haciendo posible el logro de resultados que agreguen valor y competitividad en la empresa. Asimismo, en segunda instancia, los entrevistados perciben, en su mayoría, que las habilidades conceptuales presentan una alta importancia, teniendo como pilares la planificación estratégica, la prospectiva y la toma de decisiones, porque permiten identificar nuevas oportunidades y estrategias para elevar los niveles de competitividad. De acuerdo a los cuadros 3 y 4 el 57.85 % de los entrevistados señala que los directores de las unidades establecen objetivos, y diseñan estrategias que permiten alcanzar los objetivos del área o unidad. En cuanto a la siguiente dimensión, el 59.50% de los entrevistados señalan que los directores de las unidades promueven el trabajo en equipo. Sobre el clima organizacional el 59.20%, destacan algunos indicadores positivos al respecto.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados obtenidos, mediante las respuestas mostradas por los trabajadores de la institución que más del 50% de los directivos de las unidades poseen habilidades gerenciales, y un 60% aproximadamente considera que no existe una adecuada cultura organizacional, y específicamente en los indicadores de AUSENTISMO el 65.29 % de los entrevistados considera que existe ausentismo al trabajo y un 66.12% un deficiente uso de los recursos por parte de todos los trabajadores.
2. De acuerdo a los cuadros 3 y 4 el 57.85 % en la que los entrevistados señalan que los directores de las unidades establecen y diseñan estrategias para alcanzar objetivos, se puede concluir que ese porcentaje nos indica el nivel uso de habilidades conceptuales que tienen los directivos de las unidades, de tal manera que existe un porcentaje considerable 42.15%. no poseen habilidades conceptuales.
3. De acuerdo a las respuestas obtenidas mediante la aplicación del cuestionario en la que el 59.50% de los entrevistados señala que los directivos poseen habilidades interpersonales. De esta forma podemos inferir un 40.50% de los directivos no poseen habilidades interpersonales.
4. En cuanto a las habilidades de liderazgo, de acuerdo a los resultados obtenidos podemos concluir que solo el 59.20% de los directivos de la DIRESA HUANUCO, posee habilidades gerenciales de liderazgo y un 40.80 % carecen de habilidades gerenciales.

RECOMENDACIONES

1. A los trabajadores se les recomendaría evitar el constante ausentismo al trabajo, así como también mayor destreza y eficiencia en el uso de los recursos de la institución, los directivos de las áreas deben tener una mayor socialización con los trabajadores para sensibilizar y evitar el ausentismo y el deficiente uso de los recursos por parte de sus colaboradores.
2. Se recomendaría a los directivos de las unidades mayor capacitación y fortalecimiento para una mejor aplicación de habilidades conceptuales, sobre todo de quienes ocupan cargos directivos.
3. Se recomendaría a los directivos de las unidades mayor capacitación y fortalecimiento para una mejor aplicación de habilidades interpersonales. Esto con el propósito de que se realice una mejor comunicación con el personal de línea.
4. Se recomendaría a los directivos de las unidades mayor capacitación y fortalecimiento para una mejor aplicación de habilidades gerenciales de liderazgo. Y con estas habilidades lograr alcanzar los objetivos y propósitos organizacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

5.1 Fuente bibliografica

- Idalberto Chiavenatto (2011) Administración de Recursos Humanos 9° Edicion, edit. Mc Graw Hill.
- Hellriegel (2009) Administración un enfoque basado en competencias 11° Edicion, edit. Cenecag
- James A. Stoner, R.E. Freeman (2010) Administración 8° Edición, edit. Pearson.
- Berta E. Madrigal Torres (2013) Habilidades directivas 2° Edicion, edit. Mc Graw Hill.
- Luis Puchol, Isabel Puchol (2004) El libro de las habilidades directivas 4° Edicion, edit. Diaz de Santos.
- ALLES, A. (2007).Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias. Granica, Buenos Aires.
- Madrigal, D. (2009). Habilidades directivas. 2da. Edición. México: McGraw-Hill.
- Belker, L. y Topchik, G. (2007). Gerente por primera vez. 5ta. Edición. Estados Unidos: Grupo Nelson.
- Carrasco Diaz (2006). Metodología de la Investigación Científica Edit. San Marcos
- Administración. (2005)10ma edición Stephen Robbins y Mary Coulter. Editora Pearson
- Drucker, Peter (2002). Desafíos de la gerencia para el siglo XXI. ((19a ed.). Bogotá: Editorial Norma.
- Ruben Primo Beramendi (2016) Universidad de Huánuco, Tesis *Las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco 2015.*

- Whetten, D., y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. 8ta. Edición. México: Pearson.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario competitivo*. 3ra. Edición. México: Pearson Educación.

5.2 Fuente Web grafica

- Mónica Rocío Aparicio Valdez, Jessica Medina Caicay (2015) Universidad del Pacifico, Tesis: *Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo*. Recuperado http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1650/Monica_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed
- Carreño Rojas, Daniela Andrea Helena (2007) Universidad de Chile, Tesis: *Evaluación de un programa de Habilidades Directivas y Gestión Pública para la Modernización del Estado en la Tesorería General de la República*. Recuperado, http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2007/carreno_d/sources/carreno_d.pdf
- *Tipos de Habilidades Gerenciales. Emprande PYME* (2017). Recuperado <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-habilidades-gerenciales.html>

ANEXOS

Tesis: Las habilidades gerenciales y su relación con la Cultura Organizacional de la DIRESA Huánuco 2018

Autor: Bach. Carlos Alberto Visag Guzman

Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología	Instrumentos
<p>General ¿De qué manera las habilidades gerenciales se relacionan con la Cultura Organizacional de la DIRESA Huánuco 2018?</p> <p>Específicos ¿De qué manera las habilidades conceptuales se relacionan con la Cultura Organizacional de la DIRESA Huánuco 2018?</p> <p>¿De qué manera las habilidades interpersonales se relacionan con la Cultura Organizacional de la DIRESA Huánuco 2018?</p> <p>¿De qué manera las habilidades de liderazgo se relacionan con la Cultura Organizacional de la DIRESA Huánuco 2018?</p>	<p>General Analizar de qué manera las habilidades gerenciales se relaciona con la Cultura Organizacional de la DIRESA Huánuco 2018</p> <p>Específicos Analizar de qué manera las habilidades conceptuales gerenciales se relacionan con la Cultura Organizacional de la DIRESA Huánuco 2018</p> <p>Analizar de qué manera las habilidades interpersonales gerenciales, se relacionan con la Cultura Organizacional de la DIRESA Huánuco 2018</p> <p>Analizar de qué manera las habilidades de liderazgo gerenciales se relacionan con la Cultura Organizacional de la DIRESA Huánuco 2018</p>	<p>General Las habilidades gerenciales se relacionan con la Cultura Organizacional de la DIRESA Huánuco 2018</p> <p>Específicos Las habilidades conceptuales gerenciales se relacionan con la Cultura Organizacional de la DIRESA Huánuco 2018</p> <p>Las habilidades interpersonales gerenciales, se relacionan con la Cultura Organizacional de la DIRESA Huánuco 2018</p> <p>Las habilidades de liderazgo gerenciales se relacionan con la Cultura Organizacional de la DIRESA Huánuco 2018</p>	<p>1. Independiente Habilidades Gerenciales</p> <p>Dimensiones - Habilidades conceptuales - Habilidades interpersonales - Habilidades de Liderazgo</p> <p>2. Dependiente Cultura Organizacional</p> <p>Dimensiones - Clima Organizacional - Normas - Valores</p>	<p>Tipo y Nivel de Investigación Descriptiva: Se describirán propiedades y relaciones sin emitir juicio de las variables intervinientes.</p> <p>Enfoque Cuantitativo: se procesara información para cuantificarla y poder explicarla.</p> <p>Diseño de la Investigación: La Investigación es no experimental – Transversal.</p> <p>A. Población Trabajadores 121 Directores 30</p> <p>B. Muestra n = 93 trabajadores</p>	<p>Entrevista a los directores de las unidades organicas de la DIRESA HUANUCO Con la finalidad de determinar las características de la dirección de la DIRESA.</p> <p>Encuesta a Trabajo: Para analizar y determinar la cultura organizacional de la DIRESA Huánuco</p>

CUESTIONARIO

Este cuestionario busca recoger información de usted señor(a) trabajador (a) que permitirá luego determinar como las Habilidades gerenciales se relacionan con la Cultura Organizacional de la DIRESA Huánuco, por lo que espero su valiosa colaboración.

1. Su condición de trabajo en la DIRESA:

- Contratado tiempo completo – CAS ()
- Nombrado ()
- Locador de servicios ()
- Otro ()

2. Organo o Unidad en la que labora

- Dirección Regional ()
- Oficina de Secretaría e Imagen institucional ()
- Organo de Control Institucional ()
- Oficina de Planeamiento Estratégico ()
- Oficina de Asesoría Jurídica. ()
- Oficina Ejecutiva de Administración. ()
- Oficina de Economía. ()
- Oficina de Logística. ()
- Oficina de Patrimonio. ()
- Oficina de Informática, Telecomunicaciones y Estadística. ()
- Centro de Prevención y Control de Emergencias y Desastres. ()
- Oficina de defensoria de la salud y transparencia. ()
- Dirección ejecutiva de Salud de las Personas. ()
- Dirección de Atención integral de salud ()
- Dirección de Servicios de Salud ()
- Dirección de Aseguramiento Público ()
- Dirección Ejecutiva de Promoción de la salud ()
- Dirección de Educación para la salud ()
- Dirección de Promoción de Vida Sana y Participación Comun ()
- Dirección Ejecutiva de Salud Ambiental ()
- Dirección de Saneamiento Básico, Higiene Alimentaria y Zoonos ()
- Dirección de Ecología, Protección del Ambiente y Salud Ocupac ()
- Dirección Ejecutiva de Medicamentos, Insumos y Drogas ()
- Dirección de Fiscalización, Control y Vigilancia Sanitaria ()
- Dirección de Acceso y uso Racional de medicamentos ()
- Dirección Ejecutiva de Epidemiología ()
- Dirección de Vigilancia Epidemiológica en Salud Pública ()
- Dirección de Inteligencia Sanitaria ()
- Dirección ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humano ()
- Dirección de Gestión de Recursos Humanos ()
- Dirección de Laboratorio Regional de Salud Pública ()

Habilidades Conceptuales

3. ¿El Director de su área establece objetivos que deben ser alcanzados por todo el equipo humano a su cargo?

- Si ()
- No ()
- A veces ()

4. ¿El Director del área diseña las estrategias y actividades que permitirán alcanzar los objetivos que debe alcanzar el área?.
- Si ()
 - No ()
 - A veces ()

Habilidades Interpersonales

5. ¿El Director del área promueve la integración de los trabajadores estableciendo equipos de trabajo?
- Si ()
 - No ()
 - A veces ()
6. ¿Cuando usted ha tenido dificultades para la realización de una labor encomendada, tuvo el respaldo de su Director de área?
- Si ()
 - No ()
 - A veces ()
7. ¿El trato del Director del área hacia usted es amable?
- Si ()
 - No ()
 - A veces ()

Habilidades de Liderazgo

8. ¿Cuando se realizan trabajos en equipo, el Director de su área guía y orienta a los demás trabajadores?
- Si ()
 - No ()
 - A veces ()
9. ¿Antes de la realización de un trabajo en equipo del área en el que ud trabaja, reciben algún tipo de motivación de parte del Director del área?
- Si ()
 - No ()
 - A veces ()
10. ¿Luego de la culminación de un trabajo o una labor encomendada por parte del Director del área, han recibido algun tipo de reconocimiento o unas palabras de estímulo de parte del Director?
- Si ()
 - No ()
 - A veces ()

Clima Organizacional

11. ¿Siente usted que el espacio físico en el que realizar su labor diaria es apropiado?

- Si ()
- No ()
- A veces ()

12. ¿En general el trato entre los trabajadores es cordial?

- Si ()
- No ()
- A veces ()

13. ¿Ud. Busca interactuar continuamente con sus colegas?

- Si ()
- No ()
- A veces ()

Normas

14. ¿Cuenta usted con guías (documentos) para realizar su trabajo?

- Si ()
- No ()
- A veces ()

15. ¿Considera usted que los trabajadores de la institución respetan las normas para un mejor desempeño dentro de la institución?.

- Si ()
- No ()
- A veces ()

Valores

16. ¿Ha podido percibir de un gran nivel de ausentismo al trabajo de parte de sus colegas?

- Si ()
- No ()
- A veces ()

17. ¿Cree usted que sus colegas desperdician demasiados recursos cuando realizan sus labores diarias?

- Si ()
- No ()
- A veces ()

GUIA DE ENTREVISTA A LOS DIRECTORES DE LAS UNIDADES ORGANICAS EN LA DIRESA HUÁNUCO

Las preguntas planteadas a continuación tienen la finalidad de corroborar la labor que cumplen en el área de trabajo y cómo estos se relacionan con la cultura organizacional.

7. Habilidades conceptuales

- 7.1.¿Ha participado usted en la formulación del PEI de la DIRESA?
- 7.2.¿Para la realización del POI de su área prefiere hacerlo ud sólo o delega esa función en sus colaboradores?
- 7.3.¿Qué estrategias formuló para que sus colaboradores del área las implementen y puedan alcanzar los objetivos propuestos?

8. Habilidades interpersonales

- 8.1.¿Forma equipos de trabajo para el desarrollo de sus tareas?
- 8.2.¿Con que frecuencia forma usted equipos de trabajo?
- 8.3.¿Continuamente acude en apoyo de sus colaboradores?

9. Habilidades de Liderazgo

- 9.1.¿Considera usted que es necesario guiar y orientar a sus colaboradores o prefiere que ellos asuman completamente la responsabilidad de las actividades del área?

10. Clima Organizacional

- 10.1. ¿Por lo general considera que existe un buen clima organizacional en la DIRESA HUANUCO?.

11. Normas

- 11.1. ¿Existen normas actualizadas (Documentos de Gestión) MOF, ROF, que ayuden a la realización de las labores de sus colaboradores en el área a su cargo?.

12. Valores

- 12.1. ¿Existe ausentismo en los colaboradores de su área a cargo?
- 12.2. ¿El uso de los recursos por parte de sus colaboradores es eficiente?.

13. ¿Cuándo fué su última capacitación, y en que tema?.



